

経済摩擦と企業経営

今 木 秀 和*

1. はじめに

本稿は経済摩擦に直面して対応に苦慮している企業経営の問題をとりあげる。

経済摩擦を解決するアプローチの1つとして通貨調整が進行中であるが、急激な円高が企業経営に与える影響は測り知れないくらい大きい。企業は緊急にさまざまな処置を講じつつある一方で、海外への直接投資をはじめ戦略的決定を下しながら、困難な事態を打開しようと努めている。

ここでは経済摩擦の状況を明らかにしながら、当面の円高が企業に及ぼしている影響の実態を把握する。そして企業の短期的および長期的な対応策を検討しつつ、そこに含まれている問題点を指摘することにする。

2. 貿易摩擦としての経済摩擦

1985年のわが国の貿易収支の黒字は559億8600万ドルである。この数字は1984年の貿易収支黒字額442億5700万ドルに対して26.5%の増加である。このような貿易収支の黒字拡大基調は1980年代になって、1982年のわずかな落ち込み(対前年比18億8800万ドル、9.5%の減少)を除いて一貫して続いている。1986年はすでに1月から10月までの合計で737億7200万ドルに達しており、12月までの暦年の合計では前年の実績を大幅に上回ることが確実である。他方経常収支をみると、貿易外収支が赤字であるので、貿易収支の黒字幅よりは小さいが、それでも1980年代に限っても一貫して増加しており、1985年には491億6900万ドルに達している。貿易外収支の赤字幅が年を経るにつれて近年減少

する傾向にあるので、貿易収支の黒字拡大につれて経常収支の黒字幅もいっそう加速をつけて増加してきている。

このように経常収支の黒字が拡大してきたメカニズムは、東京銀行の調査報告¹⁾によると、

(1)1980年12月の外為法の改正後、85年9月まで、わが国の機関投資家は外貨ポートフォリオ比率の引上げをハイスピードで行った、(2)この間米ドル金利は高水準を続け、内外金利差は常にアメリカ有利で、外貨ポートフォリオ比率の引上げには絶好の環境が続いた、(3)このため、アンカバーの長期資本の流出が激増し、その流出は経常収支黒字を上回ったから、為替市場では直物のドル不足が発生して、為替相場はドル高・円安状態が発生した、(4)為替相場がドル高・円安となったことに伴い、わが国の輸出産業の国際競争力が強化され、輸出は伸長、経常収支黒字は拡大した、(5)しかしその拡大した経常収支黒字を上回る勢いでアンカバーの資本流出が続いたから、為替相場もドル高・円安を続け、経常収支黒字はさらに拡大するという一種の悪循環に陥ったためであるとされている。

わが国輸出産業のなかでも輸出比率が高い製造業は、表一1からわかるように輸送機械、電気機械、一般機械、精密機械などの加工組立型の産業、鉄鋼業、ゴム製品製造業である。これらのなかでも近年特に輸出の伸びに対する増加寄与率が高いのは、表一2に示すように、輸送機械、電気機械、一般機械である。貿易収支黒字拡大は加工組立型の輸出構造によってもたらされたといえる。

1)「わが国における経常収支黒字拡大のメカニズム——1981年～85年(1月～9月)——」『東京銀行月報』第38巻第3号、1986年3月。

* 本学経営学部教授

表-1 業種別輸出比率推移 (年度ベース, 単位: %)

	1980	1981	1982	1983	1984
全 産 業	17.36	19.04	18.42	17.96	18.82
製 造 業	20.68	23.34	23.01	23.90	25.56
(加 工 組 立 業)					
一 般 機 械 製 造 業	25.97	30.14	31.92	34.00	31.62
電 気 機 械 製 造 業	29.30	33.97	33.65	34.97	37.30
輸 送 機 械 製 造 業	42.33	45.16	44.22	42.54	43.06
精 密 機 械 製 造 業	56.69	59.98	58.41	58.69	59.46
食 料 品 製 造 業	0.78	0.74	0.87	0.86	0.89
織 維 工 業	15.18	16.17	16.81	17.52	16.12
パルプ・紙・紙加工製造業	4.11	3.92	4.16	4.54	4.70
印 刷 業	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
化 学 工 業	9.92	9.43	9.72	9.75	9.81
石 油 精 製 業	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ゴ ム 製 品 製 造 業	26.61	29.92	27.83	29.14	29.29
窯業・土石製品製造業	7.31	7.72	7.60	7.68	7.32
鉄 鋼 業	29.15	34.55	33.09	30.64	31.42
非 鉄 金 属 製 造 業	6.86	8.39	8.26	8.37	8.00
金 属 製 品 製 造 業	5.52	6.52	6.35	5.06	4.78
そ の 他 製 造 業	14.55	16.94	20.79	18.24	20.57

(資料) 日本銀行「主要企業経営分析」

(注) 輸出比率 = $\frac{\text{売上高中の輸出額}}{\text{売上高}} \times 100$

(出所) 日本債券信用銀行調査部「円高・貿易摩擦の進行と企業戦略—活発化する企業の国際化戦略とその影響—」『日本債券信用銀行調査時報』No. 92 昭和61年9月, 38頁。

表-2 輸出額 (ドルベース) の伸びに対する業種別増加寄与率 (%)

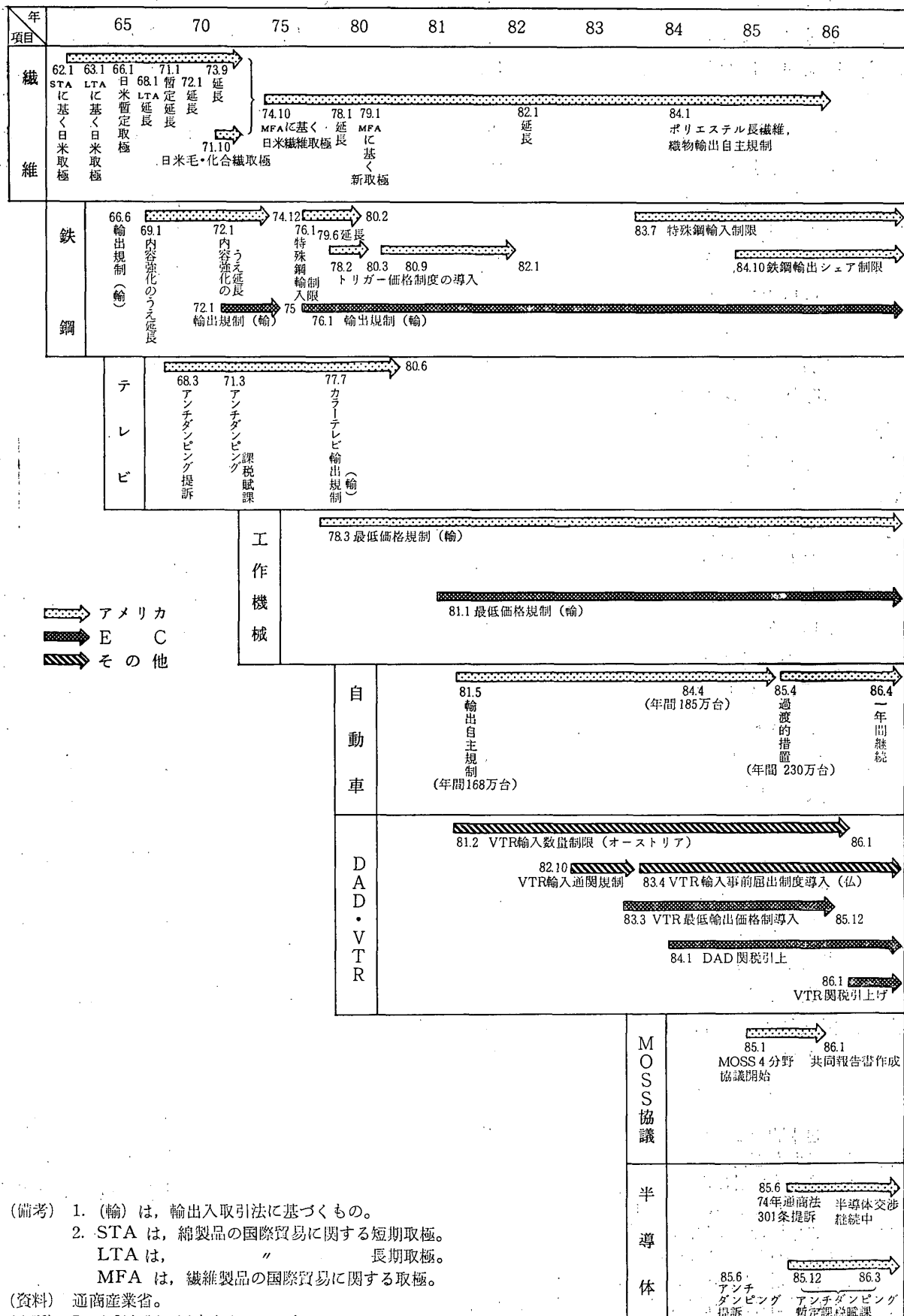
年 \ 業種	一般機械	電気機械	輸送機械	精密機械	小 計	そ の 他*	輸出額伸び率
1975	359.9	92.2	488.0	33.6	973.7	△873.7	0.4
76	8.8	34.1	35.1	6.0	78.6	21.4	20.6
77	17.8	14.4	36.7	7.5	76.4	23.6	19.7
78	24.0	20.1	23.7	7.2	75.0	25.0	21.2
79	12.5	23.4	△31.3	7.7	12.3	87.7	5.6
80	12.0	19.9	32.3	4.2	68.4	31.6	26.0
81	20.4	26.9	31.0	5.7	84.0	16.0	17.1
82	△17.5	△21.7	△24.5	△9.4	△73.1	△26.9	△8.7
83	34.4	54.9	13.7	8.7	111.7	△11.7	5.8
84	25.5	41.0	29.2	4.3	100.0	0.0	15.8
85	30.0	8.4	65.1	11.8	115.3	△15.3	3.2

(資料) 「通商白書」各年版より作成。

* 食料品, 繊維品, 化学品, 非金属鉱物製品, 金属品, その他。

(出所) 表-1 の出所に同じ。36頁。

図一 我が国の輸出品目に関する主要な通商問題の推移



このような輸出の主要産業は、輸出のご三家ともいわれるが、図一1にみるように、近年の通商問題の対象となっている産業である。通商問題は、日米間、日欧間で懸案をかかえており、経済摩擦といわれる程にそれぞれの自己主張が対立的である。しかし通商問題は日米間、日欧間に限らず、それ以外の国や地域との間でも発生している。例えば、中国は、わが国の対中国貿易黒字幅の拡大（1984年13億ドルから1985年60億ドルへと拡大）による貿易不均衡を重視し、中国側の対日輸出拡大に対するわが国の協力を要請してきている。また韓国は、繊維製品、農水産物等の品目について、わが国の関税、非関税面の市場開放を要請してきている。このように通商問題は各国との間で発生しているが、これらのなかでも日米間、日欧間の通商問題が深刻である。それはそれぞれの国の主要産業分野で問題が発生しており、しかも貿易収支の不均衡がはなはだしく、額が巨額であるからである。例えば日米間でみると、1985年にアメリカの貿易収支赤字1485億ドルのうち、対日赤字が497億ドルと全体の3分の1を占めている。これに対して日本の対米貿易収支は、1982年122億ドル、1983年182億ドル、1984年331億ドル、1985年395億ドル²⁾と著しく黒字が拡大してきている。貿易収支は日米間で極めて不均衡である。

1980年代に限ってみても、アメリカは貿易収支改善のため日本にさまざまな要求を出してきた。例えば、関税引下げ、非関税障壁の撤廃、農産物など個別品目の輸入拡大、自動車や工作機械の輸出自主規制、自動車部品の MOSS（市場重視型個別協議）対象化、金融・資本市場の自由化、円安是正・円高への誘導、日本経済の構造調整などである。日米間で発生している経済摩擦は通商問題をめぐって生じている貿易摩

擦である。

貿易は国際通商ルールにしたがって行われるので、貿易摩擦は通商ルールをめぐるコンフリクトであるといつてよい。自由、公正、相互互恵などの理念を体現して、通商ルールが明文化され、または暗に前提される。日本が集中豪雨的な輸出やダンピング輸出を行っていることや玉にあげられる、また日本市場の閉鎖性が批判されるが、そのような主張には準拠するルールが明示的に、または暗示的に前提されている。そしてそのようなルールに則って、「フェア」ではないと批難される。

しかし問題は、「フェア」なルールの客観的な定義、客観的に測定可能な基準が明瞭ではなく、それぞれの国が自国に都合のいいように解釈し、主張するということにある。摩擦が発生する土壌がここにある。

貿易摩擦が通商ルールをめぐるコンフリクトであるため、その解決は新しいルール作成をめざした協議によって計られる。企業間、産業間、政府間での多段階的な協議が行われるが、新しい通商ルールの作成という性格をもつため、通商問題は、経済問題であるにもかかわらず、きわめて政治的に解決が計られる。なぜならルール作成そのものが政治的な行為であるだけでなく、1つの通商問題の解決が、新しい通商ルールの適用によって当事者以外にも影響が及び、対外的、対内的に各界各層に直接、間接に影響が波及するからである。

3. 貿易摩擦への対応

アメリカが日本に貿易収支の不均衡を是正するためアプローチしてくる方法はおおむね3つである。第一は通貨調整、第二は保護主義、第三は構造調整である。

通貨調整については、1985年9月のG5以来の円高によって調整過程が進行しつつあるが、しかし貿易収支の不均衡の改善に効果があらわれるには時間がかかる。いわゆるJカーブ効果によって短期的には効果が期待できない。保護主義については、戦後の自由貿易体制下ではそれは主流になり得ない。国際間の資源配分の効

2) 85年の日米間の貿易バランスは、わが国の貿易統計によればわが国側の395億ドルの出超であるが、アメリカ商務省統計によるとアメリカ側の497億ドルの入超となっており、102億ドルの差異が生じている。その原因の多くは、統計作業技術上ある程度必然的に生じるものであるとのことであり、具体的には、①統計作成ベース上の差、②タイムラグに伴う差、③統計作成方法による差が指摘されている。（『昭和61年版 通商白書』123～124頁）

率性、国際分業の利益、貿易による国内市場の競争条件の改善、技術の国際的伝播、国際間の文化交流など、単に経済的メリットだけでなく経済以外のメリットを総合して考えても、保護貿易は明らかに自由貿易より劣っている。国内産業の市場が圧迫を受け雇用機会が奪われる時、国内の幼稚産業を保護する時、あるいは国家の安全保障上の必要性がある時など限られた範囲で保護貿易は妥当なものとして主張されるにすぎない。1981年以降の日本の自動車の対米輸出自主規制は、アメリカの自動車産業保護の要請に日本が応じたという形で行われている。第三の方法である構造調整は、アメリカからみると、世界の貿易構造が変りつつあるという認識に基づいて、貿易構造に存在する巨大なインバランスを改善するため日本に産業構造の転換を迫っているものである。日本も産業構造の転換をはかるという立場では共通であるが、その理由は単に貿易摩擦への対応というだけではない。貿易摩擦への対応は構造調整への主要な契機ではあるが、むしろより基本的には日本の産業社会の与件が、国際化、情報化、成熟化、人口の高齢化の進行によって急速かつ大規模に変りつつあるという認識に基づいている。産業構造の転換は、日米、日欧など国家間の摩擦を沈静化する効果をもつが、反面日本国内にきしみをもたらすことが予想され、国内で摩擦の火種となるだけに簡単に実現し得るものではない。

目下進行中の通貨調整についても、円高の帰趨が不透明であるうえ、輸出面での抑制的なマイナス効果と、輸入面での促進的なプラス効果との正味の効果がどうなるのか必ずしも明らかではない。あまりに急速かつ大幅な円高は日本にとって深刻な問題を引き起す。しかしかといってアメリカは何年間もかかる通貨調整を許す程の余裕がない。マクロ的にはこれといった即効薬がないのが実情である。

ミクロレベルでみると、企業は貿易摩擦による保護主義的な動きに対応しなければならないし、また長期的にはいわゆる前川レポートがいうように業種転換をはからねばならない。しかし何といても当面の急激な円高にどう対応す

るかが企業の死活問題になっている。

もちろん円高によって利益を享受できる業種もあり、円高が企業経営に与える影響は、業種によって明暗が分れる。協和銀行調査部が昭和61年6月に中堅中小企業512社を対象に行った「円高影響調査」の調査結果の要約³⁾によると、円高の経営上の影響について、「非常にプラス」「ややプラス」とする企業は、非製造業を中心にそれぞれ4.3%、11.5%である。他方「非常にマイナス」40.5%、「ややマイナス」33.9%と約4分の3の企業がマイナス影響を受けている。

同調査報告の要約によると、マイナス影響を受けている企業が販売面、コスト面ですでに実施済みの対策および計画中の対策は、表一3のとおりである。

表一3の販売面およびコスト面のそれぞれの実施済みの対策と計画中の対策を比較すると、2つのタイプに大別できることがわかる。第一のタイプはすでに実施済みの割合が高く、計画中の割合が低いもの。第二のタイプは、逆に、計画中の割合が高く、実施済みの割合が低いもの。

第一のタイプは、急激な円高に対応してすぐに実施可能な対策であり、短期的に対処し得るものである。第二のタイプは、すぐに手をつけることが困難で、中長期に亘ってねばり強く取り組むべき対策である。第一のタイプに属するのは、販売面では、輸出価格の引上げ、国内販売の強化、コスト面では、仕入先への値下げ要請、諸経費節減、当面の設備投資の先送りである。第二のタイプに属するのは、販売面では、輸出マーケットの見直し・分散、新製品・高付加価値製品の開発、研究開発投資の推進、内需依存業種への転換である。コスト面では、仕入先の国内から海外への変更、海外生産の拡大、人員削減、合理化投資の拡充、不採算部門の圧縮である。

3) 『NRI Search』1986年11月 Briefing「円高下の企業経営」34頁。

表—3 協和銀行調査部による円高影響調査

●コスト削減策

【実施済】

仕入先への値下げ要請	216社(72.2%)	
仕入先を国内から海外へ変更	39社(13.0%)	
諸経費節減	249社(83.3%)	
当面の設備投資を先送り	65社(21.7%)	
不採算部門の圧縮	46社(15.4%)	
海外生産の拡大	18社(6.0%)	
人員削減	32社(10.7%)	(回答企業数 293社 回答数計 736 1社平均回答数 2.5)
合理化投資の拡充	49社(16.4%)	
その他	22社(7.4%)	

【計画中】

仕入先への値下げ要請	51社(21.9%)	
仕入先を国内から海外へ変更	85社(36.5%)	
諸経費節減	47社(20.2%)	
当面の設備投資を先送り	34社(14.6%)	(回答企業数 233社 回答数計 425 1社平均回答数 1.8)
不採算部門の圧縮	38社(16.3%)	
海外生産の拡大	47社(20.2%)	
人員削減	50社(21.5%)	
合理化投資の拡充	69社(29.6%)	
その他	4社(1.7%)	

●売上げの維持・増強策

【実施済】

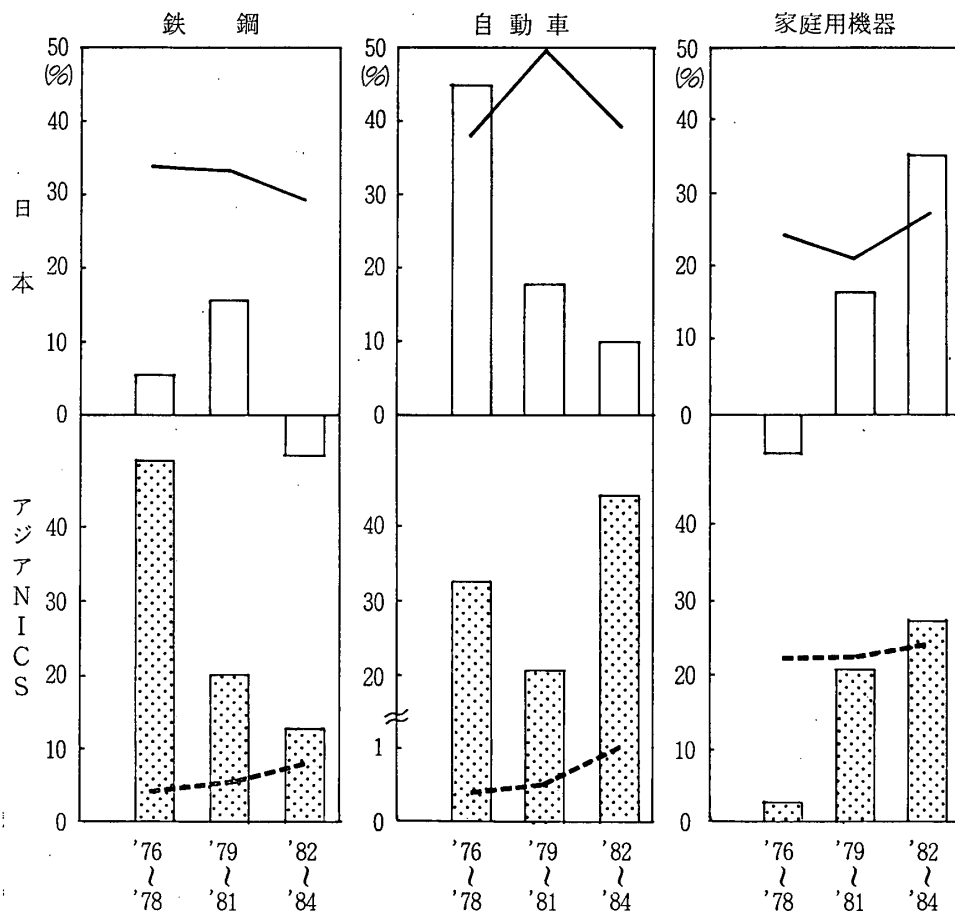
輸出価格の引上げ	83社(33.7%)	
国内販売の強化	163社(66.3%)	
輸出マーケットの見直し・分散	41社(16.7%)	
新製品・高付加価値製品の開発	105社(42.7%)	
研究開発投資の推進	44社(17.9%)	
内需依存業種への転換	18社(7.3%)	(回答企業数 246社 回答数計 464 1社平均回答数 1.9)
その他	10社(4.1%)	

【計画中】

輸出価格の引上げ	42社(21.5%)	
国内販売の強化	63社(32.3%)	
輸出マーケットの見直し・分散	65社(33.3%)	
新製品・高付加価値製品の開発	133社(68.2%)	
研究開発投資の推進	67社(34.4%)	(回答企業数 195社 回答数計 396 1社平均回答数 2.0)
内需依存業種への転換	24社(12.3%)	
その他	2社(1.0%)	

(出所) 『NRI Search』1986年11月 Briefing「円高下の企業経営」34頁。

図一２ アメリカの輸入に占めるシェアと伸び率



(注) 棒グラフが年平均伸び率、折線グラフがシェア。

(資料) OECD, "Foreign Trade by Commodities" により山一証券経済研究所作成。

(出所) 「アジア NICs 経済の現状と展望」『山一証券証券月報』No. 460 山一証券経済研究所 1986年12月。12頁。

3・1 短期的対応

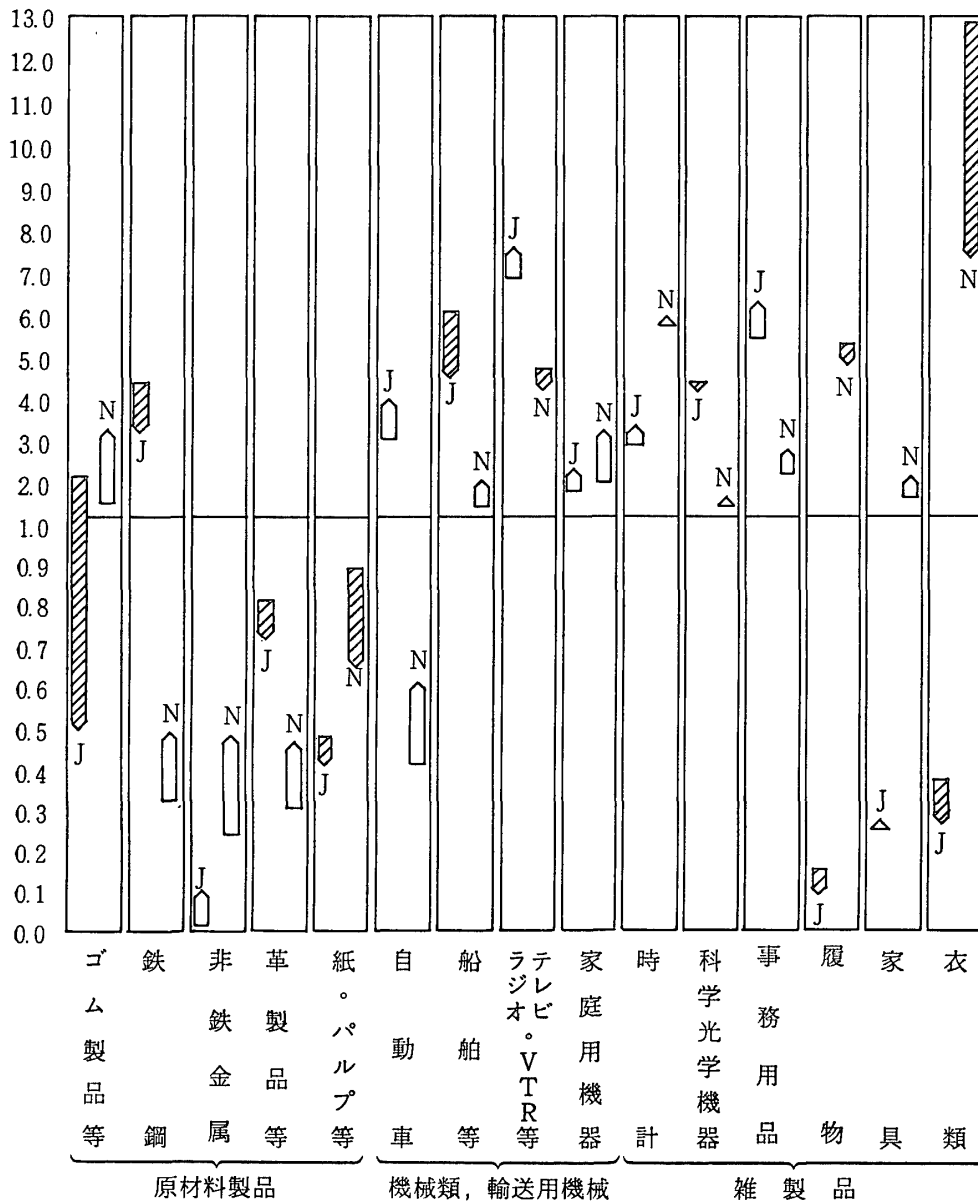
1985年9月の月間平均為替レートは1ドル236円95銭であった。1986年11月の月間平均為替レートは1ドル162円64銭である。一年二か月の間に31.4%円高が進行したことになる。このような大幅な円高の進行は、ドル建てで輸出している企業にとって輸出財の価格の低下と同様の結果をもたらす。円高以前の状態に戻そうとすると、輸出価格を31.4%引上げなければならない。もし価格引上げを実施しなければ、企業業績を大幅に圧迫することになる。そこで企業は、まず輸出価格の引上げで円高に対処しようとする。

企業が実現した輸出価格の引上げは、とても30%もの大幅なものではなさそうである。「わが国主力輸出品の乗用車は、昨秋以来平均14%

程度の値上げにとどまった。小松製作所は10月以来18%値上げしたと報道する週刊誌のある半面、値上げしてもディーラー段階で割引販売するので、実質価格は据置きと伝える雑誌もある。同じ雑誌によれば、アメリカのテレビ・メーカー、ゼニス日本品値上げの話はたびたび耳にしたが、実際の値上げは知らないという。別な情報によれば、人気の高い日本製双眼鏡はわずか10%の値上げ、沖電気は今春1年ぶりにコンピューター用プリンターを6%だけ値上げし、富士写真フィルムはコダックとの競争を恐れて新製品値上げを3%に抑さえ、クボタ・トラクター・コプ・USは3回値上げしたが、合計では15%に過ぎない。」⁴⁾との報告がある。

4) 永川秀男稿「米貿易収支はなぜ改善しないのか—ドル安効果の波及しない原因を探る—」『貿易と関税』第34巻第11号、1986年11月、37頁。

図一 3 特定工業製品の国際競争力比較（国際競争力指数）



(注1) J=日本, N=アジア NICs

(注2) 1976年時点の競争力が, 83年までにどのように変化したかを矢印で示したもの。

(注3) 斜線は競争力の低下を表わしている。

(資料) U. N. "Yearbook of International Trade Statistics" により山一証券経済研究所作成。

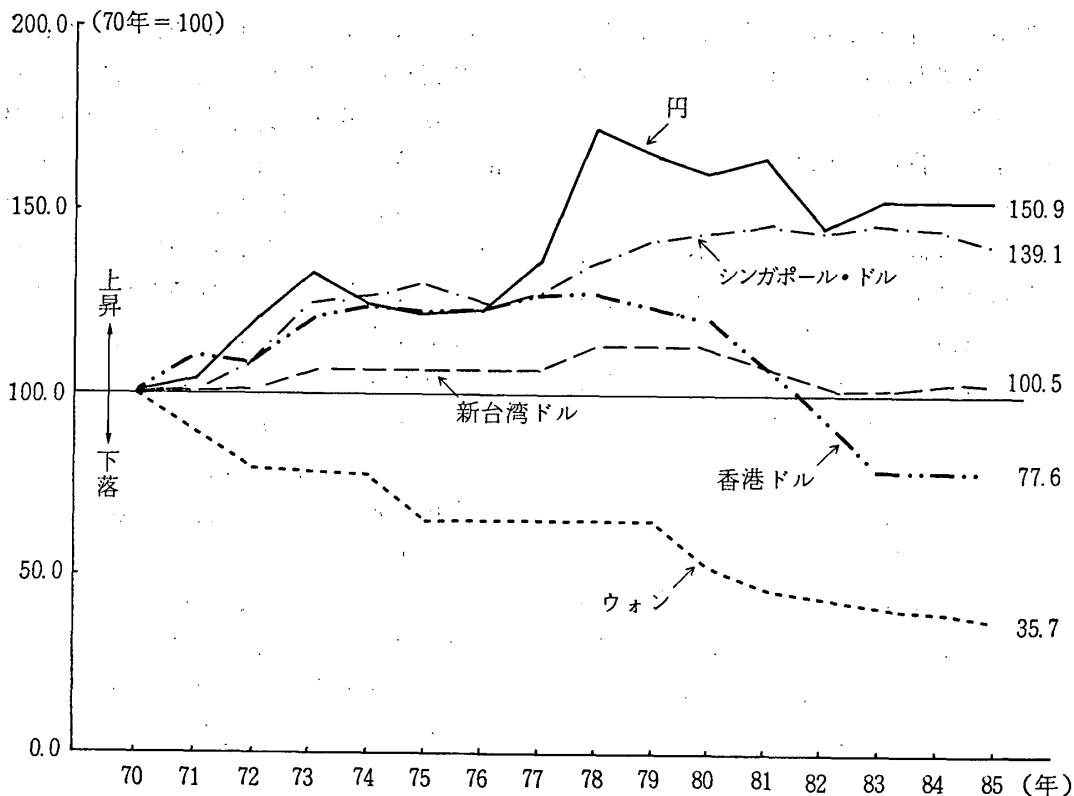
(出所) 図一 2 の出所に同じ。11頁。

製品価格の引上げは、取引先との交渉が必要であるし、また他の企業との競争関係を考慮にいられてなされる。国内では独占・寡占状態であっても、国際的には外国企業との競争が厳しいのが現実である。しかもアメリカやヨーロッパの企業と競合するだけでなく、最近とくに中南米やアジア NICs との競争が一段と激しくなっている。

図一 2 をみると、アメリカ市場でアジア NI

Cs の躍進ぶりが明らかである。家庭用機器はすでに日本と肩を並べるシェアを維持している。また鉄鋼、自動車についてはシェアはまだまだ低いものの一貫して上昇してきている。このことはこれらの製品分野でアジア NICs の国際競争力が高まりつつあることを意味している。実際、図一 3 にみるとおり、ゴム製品、鉄鋼、非鉄金属、革製品などの原材料製品分野で国際競争力が高まりつつあるだけでなく、自動車、

図一4 各国通貨の対米ドル相場の推移



(注) すべて1970年=100とした指数, 新台幣ドル, 香港ドルは期末値, その他は期中平均値。

(資料) IMF "International Financial Statistics" 各国統計。

(出所) 図一2の出所に同じ。8頁。

船舶, 家庭用機器などの機械類の分野でも国際競争力の向上が認められる。確かに衣類や履物など労働集約的で技術の標準化された製品分野で依然として高い競争力を有しているが, しかしその競争力は低下しつつあり, それにかわって資本集約的で技術の標準化された製品分野で競争力が高まりつつある。アジア NICs の産業構造の高度化を窺い知ることができる。日本にとって輸出の中心である資本集約的な製品分野での国際競争が, 欧米企業のみならず NICs 企業にまで範囲が拡大してきている。

しかも為替レートでみると, 図一4に示すように1985年の時点で, 円高の進行によってほとんどのアジア NICs が一段と有利になりつつある。韓国とシンガポールは複数通貨バスケット制を採用しており, 台湾と香港が管理変動相場制を採用しているが,⁵⁾ これらの国の通貨は

はドルに連動しているので, 円高・ドル安という為替レートの動きが, アジア NICs に有利に作用しつつある。例えば1985年2月末に100円が325.19ウォンであったのが, 1986年8月末には567.54ウォンになっている。⁶⁾ 一定の技術力を身につけ, 国際競争力が高まりつつあるうえに, 為替レート面での有利さが相乗効果を発揮して一段と輸出に拍車がかかっている。最近では米韓, 米台間の貿易摩擦が喧伝⁷⁾ されている程である。

このような国際競争場裡では, 日本企業は円高に見合う製品価格の引上げを実現することはきわめて困難である。そこでコスト面での対策が一段と注目されることになる。諸経費の節減,

6) 同 5頁。

7) 日本経済新聞, 昭和61年6月25日朝刊「アジア NICs—米と貿易摩擦深刻化」

同 昭和61年9月2日朝刊「もう1つの対米摩擦(上)韓国」

同 昭和61年9月3日朝刊「もう1つの対米摩擦(下)台湾」

5) 「円高がアジア NICs に及ぼす影響」『投資月報』日興リサーチセンター 第37巻第10号, 1986年10月, 5頁。

仕入先への値下げ要請を実施済みの割合が、さきに示した協和銀行の調査によると、それぞれ83.3%、72.2%にも達するのは、このような情況の端的なあらわれである。

わが国の輸出の花形産業は、自動車、電気、機械の加工組立型産業であるが、これらの業種の企業は傘下に多数の部品会社、関連会社、下請会社の系列会社を抱えており、仕入先への値下げ要請は、具体的には傘下の系列会社に対して為されることになる。そのため輸出企業の受ける円高の直接的な影響もさることながら、親会社の輸出不振による中小企業の受注量の減少、受注単価の引下げなどの間接的な影響が深刻な問題である。

中小企業金融公庫が昭和61年3月末時点で実施した「円高が中小企業に及ぼす影響」のアンケート調査によると、⁸⁾ 中小製造業で受注量が減少した企業は41.9%、先行き受注減を見込む企業は50.8%である。しかも10%以上の大幅受注減を見込む企業が27.3%となっている。また受注単価が低下した企業は58.8%に達しており、先行きの受注単価の引下げを見込む企業は76.9%にも達している。昭和61年3月末時点では、為替レートが1ドル180円前後であったので、この為替レートの時にすでにこれだけ厳しい認識をもっていたのであるから、1ドル150円台という現在の状況下では、よりいっそう厳しい受注単価の引下げ要請が為されているものと想像できる。

同アンケート調査によると、親会社によるコストダウン要請をほぼ吸収可能と答えたものが6.2%、吸収不可能だが受け入れざるを得ないと答えた企業が45.8%に達している。そして受注減や単価引下げを迫られる中小企業側の対策としては、従来の親会社を中心に受注を確保する(59.2%)だけでなく、新たな受注先の開拓(17.6%)、自社独自製品の比率を高める(15.9%)などの自立化への真剣な模索が始まっている。

他方、親会社サイドでも、仕入先への値下げ

要請を当面の対策として実施しながらも、中長期的には、コストダウンをはかるために、合理化投資を行って、FA化による内製化を進展させたり、海外から部品を調達したり、低価格製品の逆輸入⁹⁾を実施するものとみられる。このような親会社の対応は、アジア NICs やアセアンなど日本と関わりの深い地域を含めた世界的な広がりの中なかで、国際分業体制形成¹⁰⁾への動きを加速化させるものと予想できる。そして同時に国内的には、親会社と部品会社、関連会社、下請会社という産業の日本型結合が、部品の海外からの調達、低価格製品の逆輸入、企業の海外直接投資の進展につれて転換期を迎える可能性¹¹⁾が大きい。

日本型結合の変質は、単なる可能性ではなく、実はすでに進行しつつある。静岡県中小企業振興公社の坂本光司課長は、わが国親会社が下請外注政策を大きく変質させてきているとの指摘を¹²⁾行っている。それによると、下請取引メカニズムの要をなしてきた内外作基準、発注システムおよび発注方法などを、新しい円高、国際化時代に対応したメカニズムに全面的に衣替えをしてきているとのことであり、主要な変質の内容を次の5点に亘って明らかにしている。(1)下請取引の成熟化(減少化)、(2)下請取引の商取引化、(3)下請取引の技術取引化、(4)下請取引の集中化、ユニット化、一括発注化、(5)下請取引の内作化。

円高への企業の販売面、コスト面での対応は、意図する意図しないにかかわらず、新しい国際

9) 日本経済新聞 昭和61年9月17日夕刊

「輸入急増——韓国・台湾など攻勢——低価格製品、逆輸入も」

10) 日本経済新聞 昭和61年10月3日 経済教室

浅野幸穂稿「アジア NICs日本との水平分業進む」

同新聞 昭和61年8月19日 経済教室

中北 徹稿「日・米・アジア NICs—企業構造の国際再編進む」

11) 日本経済新聞 昭和61年6月23日 経済教室

井上宗迪稿「産業の日本型結合——円高で転換期迎える」

12) 坂本光司稿「円高と変わる下請取引」

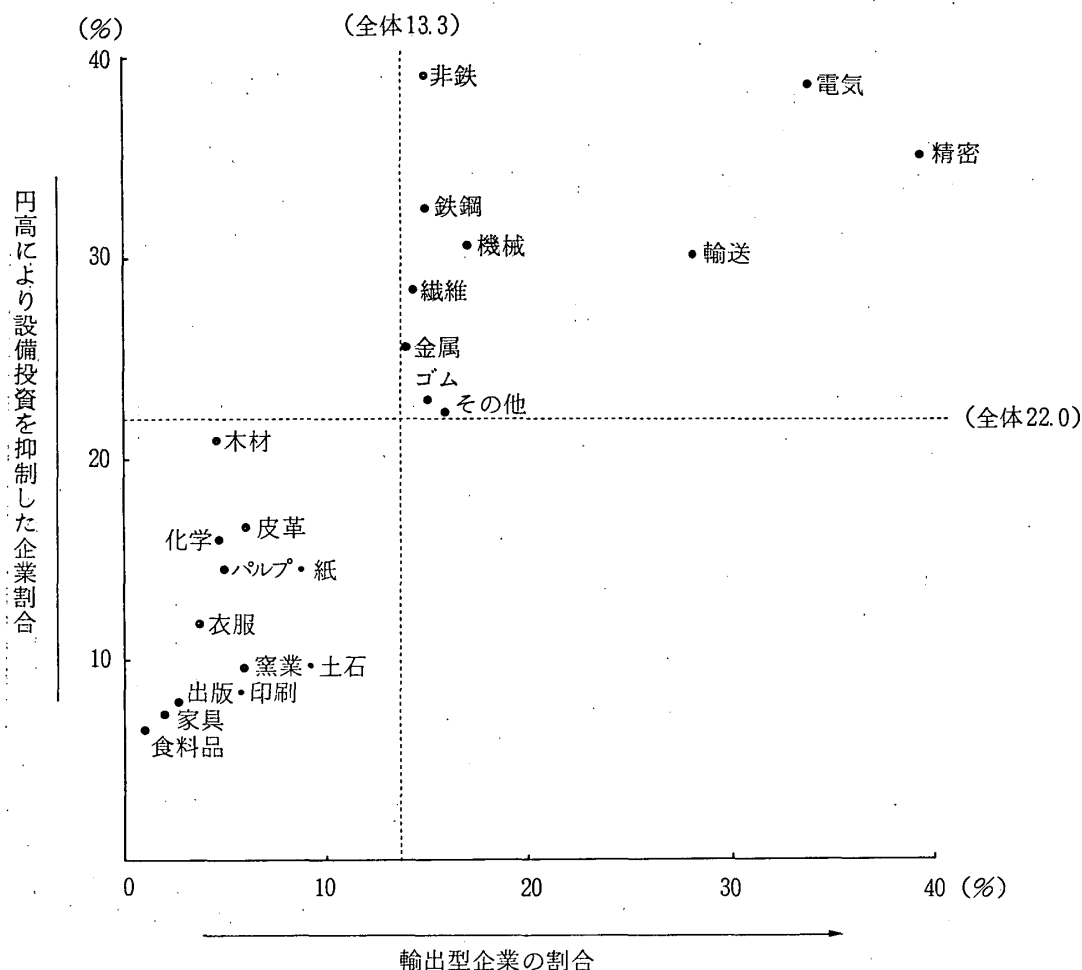
『商工金融』商工中金、第36巻第10号、1986年10月
なお下請問題を扱った次の書物も興味深い。

下請企業研究会編『国際化のなかの下請企業』

(財)通商産業調査会 昭和61年11月

8) 「円高の中小企業に及ぼす影響」『中小企業金融公庫月報』第33巻第5号、1986年5月。

図一5 輸出割合と設備投資抑制状況との関係



(資料) 中小企業金融公庫「製造業設備投資動向調査」61年4月実施の付帯調査。

(出所) 「設備投資にみる中小製造業の円高対策」『中小企業金融公庫月報』Vol. 33 No. 10 1986年10月号。13頁。

分業システムの形成と国内での新しい分業システムつまり新しい企業間関係の構築を不可避的に伴うものである。

更に、円高への緊急の対策として、当面の設備投資の見送りがある。昭和61年4月時点で中小企業金融公庫が製造業設備投資動向を調査した結果が、図一5に示されている。それによると、円高によって最もダメージを蒙った精密機械、電気機械、輸送機械の加工組立型企業において設備投資を抑制していることが明らかである。

中小製造業の設備投資は、¹³⁾ 昭和58年度の前年度比6.3%増、59年度24.1%増と大幅な伸び

を示したのに対して、昭和60年度は前年度比0.1%減と、わずかではあるがマイナスに転じている。年度中間の9月時点での設備投資計画と実績を対比してみると、58年度は3.3ポイント、59年度は4.7ポイントいずれも上方修正されており、年度途中で新たな投資が加わり、計画段階以上の実績を示している。これに対して昭和60年度は9月時点で逆に5.6ポイント下方修正されており、円高が設備投資に大きな影響を与えたことが数字の上からも明瞭である。

3・2 長期的対応

表一3をみると、急激な円高に対して企業は緊急に打てる手は打っているという感じが伝わってくるが、このような企業の対処は単に一時

13) 「設備投資にみる中小製造業の円高対策」『中小企業金融公庫月報』第33巻第10号、1986年10月、11～12頁。

的なものとはみられない。急激な円高の進行という情勢下で、この情勢に見合った経済合理的な行動をとることは不可避である。円高の帰趨が不透明であるとはいえ、国際化という日本の経済社会の与件の変化が、企業に従来の企業構造、企業戦略、企業行動の見直しを迫るのは当然すぎる程当然なことである。企業は、基本的には、経済合理性を追求しているのであるから、国際化環境に適合できるような経営戦略を展開するものとみられる。

特定の地域や国や製品に過度に依存することは、それらがだめになった場合のリスクが大きいので、リスクの分散という観点から輸出マーケットの見直し・分散を行うであろうし、また研究開発投資を推進して国際競争力のある新製品・高付加価値製品の開発に努力を傾注するものとみられる。更に輸出比率が高すぎるため円高によって大きなダメージを蒙った企業は、内需にも依存できるよう業種の多角化をはかったり、場合によっては業種の転換を大胆に推進するかもしれない。

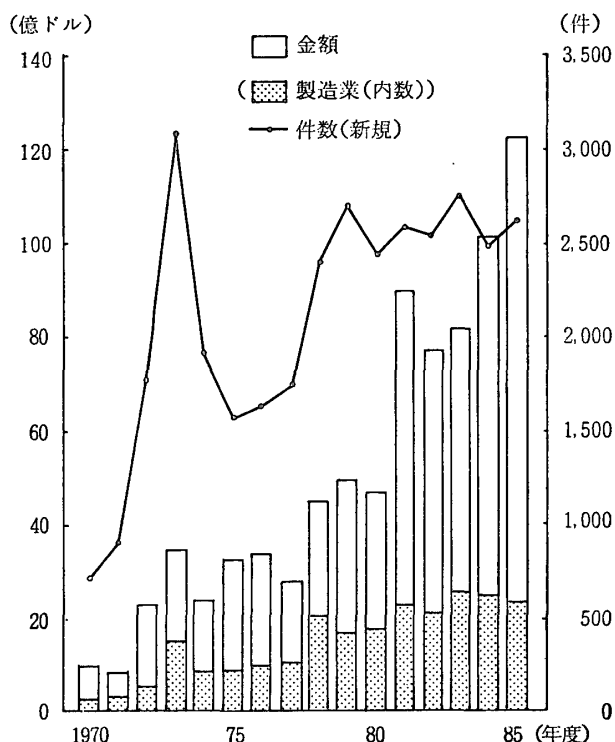
コスト面でいっそう強い企業体質を作り上げるために、企業内の不採算部門を圧縮し、人員の削減を断行するであろうし、合理化投資を推進してFA化による内製化の方向をめざすことが予想される。高品質でコストの安い部品や製品を国内調達から海外調達に切り替えていくことも経済合理的な行動であるし、輸出面での障害を乗り越えるため企業の海外生産を拡大するというのも至極当然の経済合理的な選択である。

このような企業の経営戦略の展開は、国際的、国内的に新しい分業システムの形成、新しい企業間関係の構築を誘発するものであり、円高の進行が日本の産業と企業の構造転換の起爆力になるものとみられる。

今日の円高を予見していたかのように、わが国企業の海外直接投資は1980年代になって特に盛んである。そしてこの急激な円高を契機に、企業の海外進出はブームといってよい程の活況を呈している。確かに長期的には企業の海外直接投資は、合理性のある賢明な選択である。そ

こで海外直接投資に焦点をあてて検討してみることとする。

図一 6 海外直接投資届出推移



(出所) 「1985年度のわが国の海外直接投資動向」『海外投資研究所報』(日本輸出入銀行) 第12巻第11号 1986年11月。2頁。

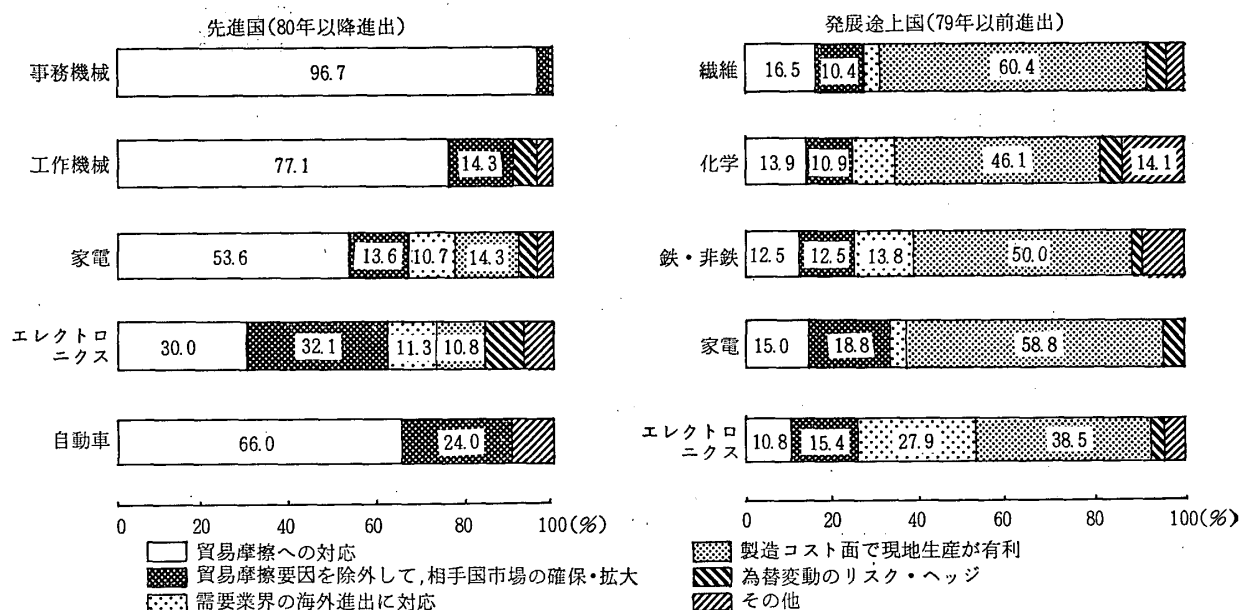
(1) 海外直接投資——カラーテレビの事例——

わが国の海外直接投資¹⁴⁾の推移を届出ベースで示したものが図一6である。1980年代になって特に金額で顕著な投資の伸びをみせている。1984年度には史上はじめて100億ドル台の大台にのったが、1985年度には対前年度比20.3%増加し、122億1700万ドルの実績をあげた。

このような巨額の海外直接投資のうち、全体の73%もの大きなシェアを占めるのが商業・サービス業向け投資であって、88.8億ドル、対前年比28.8%の増加である。製造業向け投資は23.5億ドルで前年度より1.5億ドル減少したが、その内訳をみると、輸送機械、電気機械、機械向け投資が伸びているのに対して、鉄・非鉄、繊維、木材・パルプが低迷している。つまり製

14) 『財政金融統計月報』(大蔵省404号、1985年12月)で対外民間投資について特集が編まれている。

図一 7 海外に生産拠点を求めた動機

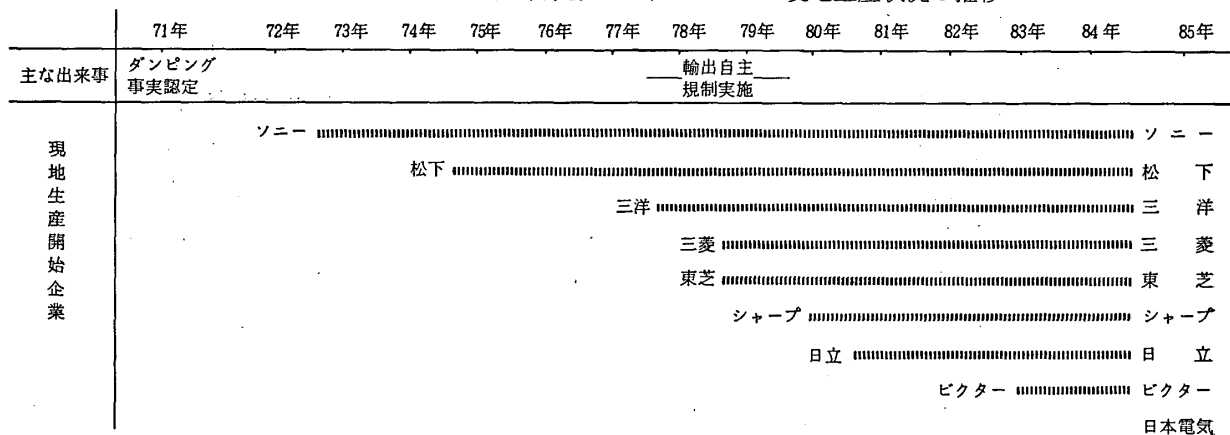


(備考) 進出動機を100とした場合、各要因の占める比率を進出企業にアンケート調査し、地域別、業種別に集計したもの。

(資料) 通商産業省「我が国企業の海外現地生産に関するアンケート調査」。

(出所) 『昭和61年版 通商白書』182頁。

図一 8 カラーテレビの対米摩擦と日本メーカーの現地生産状況の推移



(資料) 「海外生産法人リスト」(日本電子機械工業会)、各種新聞・雑誌等より作成。

(注) 輸出自主規制は77年7月から80年6月にかけて実施。

(出所) 日本債券信用銀行調査部「円高・貿易摩擦の進行と企業戦略——活発化する企業の国際化戦略とその影響——」『日本債券信用銀行調査時報』No. 92 昭和61年9月。38頁。

造業部門でみると、貿易摩擦の対象となっている業種で海外直接投資が伸びている。

このような海外直接投資の状況を動機の面から明らかにしたのが図一7である。それによると、1979年以前は製造コスト面での現地生産の有利さを求めた投資が動機の第一順位であったのに対して、1980年以降貿易摩擦への対応という動機が圧倒的に高い割合を示している。製造業部門に関する限り、現下の海外直接投資は主

として輸出型企業が貿易摩擦に対応するため死になって行っているという結論になる。

貿易摩擦に対応するため海外直接投資を行うという動きは、実はすでに先例がある。それはカラーテレビの事例である。¹⁵⁾

15) カラーテレビの事例については次のものを参考にした。

「円高・貿易摩擦の進行と企業戦略」『日本債券信用銀行調査時報』No. 92, 1986年9月

表-4 日系メーカーのカラーテレビの国内生産と海外生産

	1978	1979	1980	1981	1978—1981 増加率%
A. 国内 (千台)	8,876	9,828	11,661	12,643	42.4
B. 海外 (千台)	3,223	4,029	5,744	6,486	101.2
C. 海外生産比率 (%) B/A+B	26.6	29.1	33.0	33.9	
海外生産分の地域別内 訳 (Bに定める比率)					
西 欧		7.6%		12.9%	
北 米		52.8		58.0	
アジア		29.0		14.7	
その他		10.4		14.5	

(資料) (社)日本電子機械工業会のデータによる。

(出所) 渡辺幸男稿「貿易摩擦と部品産業への影響——カラーテレビと関連部品産業の事例研究——」日本労働協会編『貿易摩擦と雇用・労使関係』日本労働協会、昭和61年3月所収。323頁。

日本からアメリカへのカラーテレビの輸出は1960年代後半に急増した。1968年3月にアメリカ国内で日本からの輸出急増をうけてアンチ・ダンピングの提訴に踏み切ったが、これを契機に日米間でカラーテレビの貿易摩擦が激化した。1971年3月ダンピングの事実認定がなされ、アンチ・ダンピング法が発動されることとなり、アンチ・ダンピング課税が賦課されることになった。このときソニーは他社に先がけていち早くカラーテレビの海外生産を開始した。(図-8)。続いて松下電器産業がクウェーザ社を買収して現地生産を始めた。

この間変動相場制に移行するまでにドルが2度に亘って切下げられた。円切り上げのため輸出にブレーキがかかり、カラーテレビの対米輸出台数は減少傾向を示した。しかし1973年の石油危機後の世界的不況と日本国内での需要不振から再び輸出にドライブがかかり、1976年になって対米輸出が集中豪雨のように行われた。1975年の対米輸出台数が122万台であったのに対して、1976年には296万台に激増した。実に2.43倍という猛烈な輸出であった。

このためアメリカ国内でカラーテレビの輸入制限運動が再び活発となった。カラーテレビ産業保護委員会が国際貿易委員会に緊急輸入制限を求める動きを示した。日本側でも日本政府が事態を重視して、日米政府間交渉を重ねた結果、

1977年に OMA (市場秩序維持協定) を結び、日本側が輸出を向こう3年間175万台に自主規制することになった。

輸出自主規制という名目の保護主義的な動きに対応するため、わが国の電機メーカーは、先発2社に引続いて、三洋電機以下順次海外生産へシフトしていった。(図-8)。その結果日系メーカーによるカラーテレビの海外生産の割合は、表-4に明らかなように、1978年の26.6%から1981年の33.9%へと増加した。1978年から1981年の4年間に海外生産は倍増した。地域的には北米、西欧の先進国地域への投資が増加している。

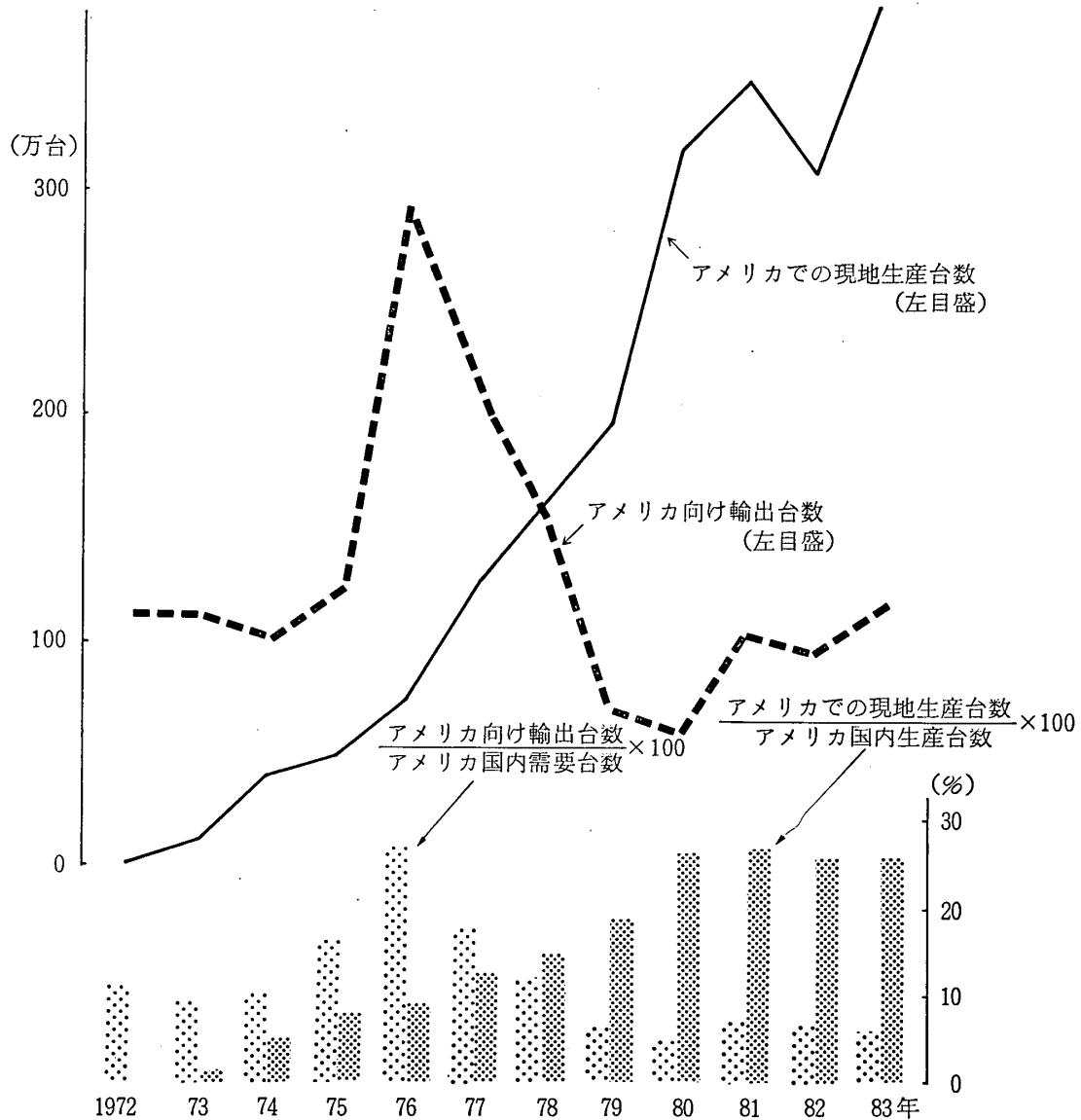
そして図-9によると、アメリカ向け輸出台数とアメリカでの現地生産台数が1978年に同じとなってから、それ以後アメリカでの現地生産が輸出台数を大幅に上回っている。1981年には日系メーカーのアメリカでのカラーテレビ生産台数は365万台であるのに対して、日本からの対米輸出は102万台と、実に3分の1以下に留まっている。¹⁶⁾

このようなカラーテレビの事例は、まさに貿易摩擦対応型の海外直接投資であるが、しかし

渡辺幸男稿「貿易摩擦と部品産業への影響——カラーテレビと関連部品産業の事例研究——」
日本労働協会編『貿易摩擦と雇用・労使関係』
日本労働協会、1986年3月所収

16) 渡辺幸男稿、前掲論文、322頁。

図－9 カラーテレビのアメリカ向け輸出と現地生産の推移



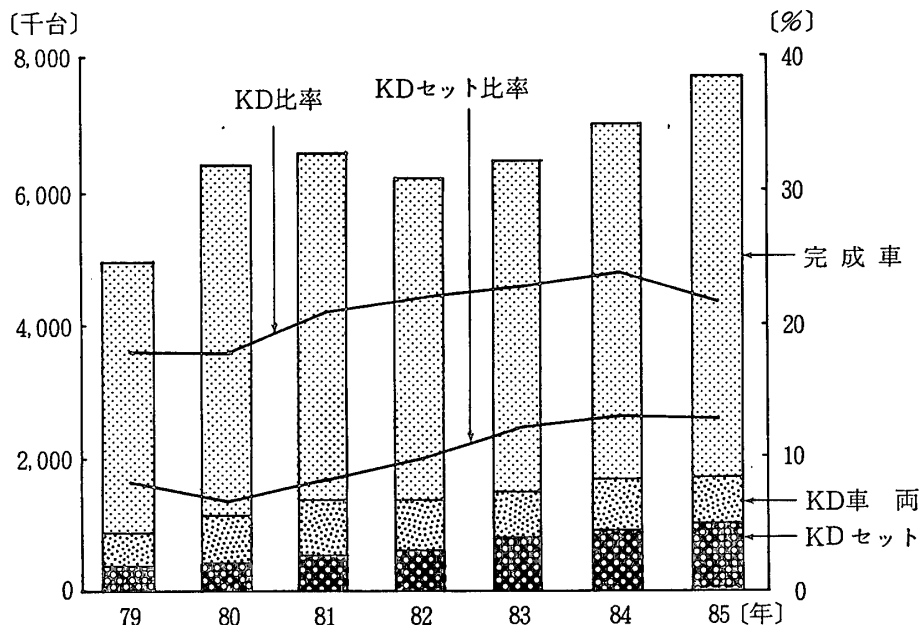
- (注)1. 左目盛は、カラーテレビのアメリカ向け輸出、アメリカの現地生産のそれぞれの台数。
 2. 右目盛は、わが国からの輸出、わが国企業によるアメリカ現地生産のそれぞれの台数のシェア。
 3. (アメリカ国内需要台数) = (アメリカ国内生産台数) + (輸入台数) - (輸出台数)
 (資料) EIA (全米エレクトロニクス協会), Electronic Market Data Book. 大蔵省「貿易統計」, 通商産業省。
 (出所) 『昭和60年版 通商白書』280頁。

われわれに教訓を残したのは、貿易摩擦に対応するのに海外直接投資が有効であるということだけではない。電機メーカーは国内でのカラーテレビの生産能力の低下とその部門の余剰人員の発生という事態を見事に乗り切ったのである。すなわち海外へ生産をシフトすることによって生じる国内での生産能力の低下と余剰人員の発生という空洞を、カラーテレビと同じ映像技術上の VTR という新製品を開発し、主力製品

に仕立てることによって補っていったのである。

企業の海外進出と部品の海外からの調達によって懸念されているのは、日本国内での「空洞化」であるが、カラーテレビの事例は、この点でも研究開発を推進し、新製品・高付加価値製品を開発することによって国内で発生する生産能力の低下と余剰人員を吸収することが可能であることを示唆している。

図一10 形態別自動車輸出台数



(資料) 自動車統計月報, 自動車輸出概況。

(注) $KD \text{ 比率} = (KD \text{ 車両} + KD \text{ セット}) / (\text{完成車} + KD \text{ 車両} + KD \text{ セット})$

$KD \text{ セット比率} = KD \text{ セット} / (\text{完成車} + KD \text{ 車両} + KD \text{ セット})$

(出所) 「転換期に立つ自動車部品業界——国際企業への発展——」『大和投資資料』大和証券経済研究所 第615号 1986年9月号 42頁。

(2) 海外直接投資——自動車の事例——

わが国の自動車の輸出台数を示したものが図一10である。同図では完成車, KD (ノックダウン) 車両, KD セットの形態別に輸出台数が示されている。KD セットは海外工場で組立てを行うための部品セットであり, 工場出荷価格が自動車1台分の構成部品の60%未満のものである。KD 車両は, 工場出荷価格が自動車1台分の構成部品の60%以上のセットであって, 統計上は完成車扱いとなっている。¹⁷⁾

自動車の輸出については, 1981年から対米輸出自主規制が始まった。規制が始まった当初は3年間の予定で年間168万台と決ったが, その後1984年に185万台に拡大されて輸出自粛が継続された。更に1985年に過渡的措置として年間230万台と決ったものが1986年4月に1年間継続が合意され今日に至っている。自動車の輸出については輸出自主規制という名の保護主義的

な措置が1981年以降とられているわけである。

このような保護主義的な風潮のなかで貿易摩擦に対応するために, わが国自動車メーカーは相次いで北米への海外進出を発表している。米国での海外事業活動が最も古いのは本田技研であるが, その他のメーカーも表一5に示すように米国での現地生産を計画しており, 一部すでに工場が稼動して生産活動に入っている。昭和62年1月12日の日本経済新聞の報道によると,¹⁸⁾ ダイハツがカナダへの進出を決定したということであるので, わが国の乗用車メーカーはすべて北米へ進出することになる。

わが国自動車メーカーの最近の海外進出は以前の海外進出と様相を異にしている。すなわち KD 型の現地生産から一貫生産型の現地生産へと移行してきている。

図一10から KD 輸出の台数が明らかになるが, それは日本メーカーの海外生産台数にほぼ等しいものである。このことは日本の自動車メーカーの海外生産が KD 型の現地生産であっ

17) 「転換期に立つ自動車部品業界——国際企業への発展——」『大和投資資料』大和証券経済研究所, 第615号, 1986年9月, 42頁。

18) 日本経済新聞 昭和62年1月12日朝刊
「ダイハツ北米進出」

表－5 乗用車メーカーの米国における現地生産状況及び計画

企 業 名	現地企業名〔場所〕	資本金(百万ドル)	稼 動	生 産 能 力・生 産 増 計 画
本 田 技 研	Honda of America Mfg. Inc. 〔オハイオ州〕	258 本田 5 % 米国本田95%	82年11月	15万台→86/5～22万台→88年 36万台 86/9 エンジン工場稼動(90年初, 50万台へ) 90年以降第二工場建設計画も
日 産 自 動 車	Nissan Motor Mfg. Corp. USA 〔テネシー州〕	375 日産20% 米国日産80%	85年 3 月	6 万台→87年 車種を追加して12～18万台 (87年～はトラックと乗用車の 3 車種混流 ラインで計24万台)
トヨタ自動車	New United Motor Mfg. Inc. 〔カリフォルニア州〕	200 トヨタ50% GM50%	84年12月	86/4～20万台 86/5～5 万台をトヨタから委託生産
トヨタ自動車	Toyota Motor Mfg. USA 〔ケンタッキー州〕	— トヨタ100%	88年初	生産能力20万台
マ ツ ダ	Mazda Motor Mfg. USA Corp. 〔ミシガン州〕	200 マツダ100%	87年秋	生産能力24万台
三 菱 自 工	Daiamond Star Motors Corp. 〔イリノイ州〕	150 三菱自工50% クライスラー50%	88年秋	89年10万台→90年24万台
富 士 重 工 い す ゞ	— 〔 — 〕	— 富士重工51% いすゞ49%	89年11月	89年12万台(富士重工の乗用車 6 万台, い すゞの小型トラック等 6 万台) →将来24万台へ

(資料) 各種新聞等より取りまとめ。

(出所) 日本債券信用銀行産業調査部「円高・貿易摩擦の進行と企業戦略——活発化する企業の国際化戦略とその影響——」
『日本債券信用銀行調査月報』No. 92 昭和61年 9 月。40頁。

表－6 米国現地生産の主要生産部品

	社 数	主 要 部 品 (社数)
エ ン ジ ン 部 品	5	ラジエータ (2) 燃料パイプ (2)
電 装 品 (点火関係)	2	
電 装 品 (その他)	6	照明 (2) モーター類 (2)
駆 動・伝 導・操 縦	8	ホイール (2) ハンドル (3)
懸 架・制 動	3	
車 体 部 品	24	インストルメントパネル (5) ゴム製品 (4) プレス部品 (5) シート (4) ガラス (2)
用 品	11	エアコン (4) オーディオ (6)

(資料) DSRI

(出所) 図－10の出所に同じ。56頁。

たことを示している。図－10によると、KD 比率は、対米乗用車の輸出枠拡大により完成車輸出が急増したため1985年に低下したことを除い

て、1981年以降拡大傾向が認められる。しかも KD 車両が減少化しているのに対して KD セットの輸出が増加している。このことは現地で

図-11 わが国自動車部品業界の対米進出状況

	1	2	3	4	5	6	7	8
1965	湯浅電池							
66	矢崎総業	クラリオン						
68	N O K							
69	トピー工業							
70	アイシン精機							
71	日本電装							
72	日本精機							
73	三ツ星ベルト	豊島精鋼	日本ピストンリング	リケン				
74	カヤバ工業	クラリオン	三国工業					
75	日本ケーブルシステム	内山工業	ディーゼル機器	日本電装				
76	日本特殊陶業	日本ラヂエータ	原田工業	富士通	リケン	日本発条・日本ガasket・トープラ		
77	泉自動車	湯浅電池	日本電池	大金製作所				
78	アルパイン							
79	アイコク工業	昭和製作所	トキコ	加藤発条	クラリオン			
80	武蔵精密工業	三桜工業	スタンレー電気	曙ブレーキ工業	マルイ工業			
81	三恵技研工業・東京シート		大豊工業	サンスター技研				
82	愛三工業	矢崎総業	京浜精機製作所	リケン				
83	日本ラヂエータ	林テレンプ	小糸製作所・市光工業					
84	日本プラスト	ディーゼル機器	マルヤス	日本電装	関東精器	タカタ	大同メタル工業	
85	トピー工業	菊池プレス工業	高尾金属工業	平田プレス工業	本郷製作所	リョービ	荻原鉄工所	

(資料) 自動車部品工業会「自動車部品工業海外進出状況調査」昭和60年7月などより作成。

(出所) 「わが国対米製造業投資の動向」『海外投資研究所報』(日本輸出入銀行) 第12巻第10号 1986年10月。45頁。

の部品の生産、部品の調達が増加していることを示しているが、日本メーカーによる海外生産が質・量ともに高まっているものとみてよい。

現地生産の主要生産部品を示したものが表-6である。同表によると、現地生産を行うのは、

製品価格に対して輸送コストのかかるもの、つまりかさばる部品、生産の自動化の進んでいるもの、補修市場が大きく顧客に密着したものである。その他の部品は KD セットにして本国から輸出するということになる。しかし本国か

表-7 自動車関連産業の最近の主な進出計画

日 本 企 業 名	場 所	事 業 内 容	投 資 額	従 業 員
遠州軽合金他	インディアナ	アルミホイール	200万ドル*	70人
ブリヂストン	—	タイヤ	6,800万ドル	1,500人
日本板硝子	ケンタッキー	自動車用ガラス	60~70億円	—
石崎他	—	自動車用ガラス	100万ドル*	60人
パイオニア	イリノイ	カーオーディオ	22億円	200人
アルプス電気	インディアナ	カーオーディオ	600万ドル	100人
クラリオン	ケンタッキー	カーオーディオ	200万ドル*	90人
富士通テン	—	カーオーディオ	10億円	—
松下電器他	ジョージア	カーオーディオ	36億円	200人
鬼怒川ゴム	テネシー	自動車用ゴム部品	120万ドル*	—
大協他	デラウェア	プラスチック成型部品	—	30人
豊田合成	ミズーリ	ゴム, 樹脂部品	10億円	—
自動車電機	ケンタッキー	自動車用モーター等	100万ドル*	—
日本スチレンペーパー	フィラデルフィア	自動車用緩衝機材	2.5億円	—
難波プレス	—	自動車用シート	—	—
曙ブレーキ	ケンタッキー	ブレーキ (GMと合併)	2,500万ドル	100人
日本電装	ミシガン	電装部品	200億円	350人
アイシン精機	インディアナ	ボディ用プレス部品	130万ドル*	250~350人
日本ラヂエーター	テネシー	プレス部品	数十億円	—
住友電工	デラウェア	自動車用電線	20~30億円	—
日本特殊塗料他	イリノイ	自動車用防音材	400万ドル	60人
東海ゴム	ミシガン	自動車用防振ゴム	7億円	20~30人
井上エム・テー・ピー	ケンタッキー	自動車用計器盤	—	250人
ニフコ	—	自動車用ファスナー	—	—
西川ゴム	—	自動車用ゴム部品	20億円	150~160人
スタンレー電気	ミシガン	照明器, 停止灯 (第2工場)	—	—
三桜工業	ミシガン	配管部品の表面処理	20万ドル*	—
帝国クロム	オハイオ	金型メッキ, 金型メンテナンス加工	25億円	100人
デルタ工業	ミシガン	自動車用シート	16億円	180人
(素材等)				
伊藤忠	ケンタッキー	熱延鋼板	250万ドル*	15人
伊藤忠	オハイオ	鋼板加工 (アームコと合併)	850万ドル*	40人
三菱油化	テネシー	合成樹脂	—	—
宇部興産他	テネシー	プラスチック複合材	40万ドル*	—
新日鉄	—	冷延鋼板 (インランドスチールと合併)	1,000億円	—
日新製鋼他	W.バージニア	メッキ鋼板	1,000万ドル*	—
住友金属	アーカンソー	排気管用鋼管	800万ドル	—
三菱アルミ	アラバマ	熱交換器用アルミ押出型材	160万ドル*	30人
杉安鉄工	ロサンゼルス郊外	自動車整備用リフト	—	—
日立造船	イリノイ	自動車向けプレス機械	—	650人

(注) *を付したものは総投資額でなく, 資本金。

(資料) 1985年8月~86年7月中の新聞発表記事等により作成。

(出所) 図-11の出所に同じ。46頁。

らの輸出部品の範囲がしだいに狭まりつつある。例えば本田技研はわが国自動車メーカーとして初めてアメリカで四輪車用エンジンの生産に踏み切る。¹⁹⁾ 1988年稼動をめざすが、1990年代初頭に年間50万台の乗用車エンジンを生産するという。それはアメリカでの現地生産車のエンジンをほぼ全面的に国産化（アメリカで生産）することによって、貿易摩擦や円高に対応するためである。このように車の最も重要な部品でさえ輸出から海外生産にシフトしてきている。いまや以前のように単なる KD 型の現地生産から脱して、一貫生産型の現地生産を志向するように戦略を転換してきている。

そのような戦略転換を端的に示すかのように、わが国自動車メーカーの海外進出は、メーカーだけの海外進出にとどまらず、関連部品業界も次々と海外に進出している。部品会社によっては国際化を予見して早い段階から海外進出を果しているものがある。（図—11）。更には顧客に密着するため素材メーカーまでが自動車メーカーに追随して海外に進出する決定を続々と発表している。²⁰⁾ 表—7 はそのような最近の新聞発表記事を整理したものである。

海外で一貫生産を達成するため自動車メーカー、関連部品メーカー、素材メーカーが、いわばワンセットで系列ぐるみ海外進出しようとしているのが最近の自動車の海外投資の特徴である。

このように日本国内の企業間関係がワンセットで海外に移し換えられるということになると、当然現地での摩擦の可能性が大きい。アメリカは昨年自動車部品を MOSS（市場重視型個別協議）の対象としてとりあげるように要求してきた。²¹⁾ その後日米間で MOSS の対象とすること

が決ったが、アメリカ側の動きは米国企業の部品の採用をねらったものであると解される。このようなアメリカの動向を重視して、トヨタは米国製自動車部品の本格的採用に踏み切る²²⁾。第一弾としてモンロー社のショックアブソーバー（緩衝器）を年間約30万台購入するという。

わが国企業が陸続として海外に進出すると、現地でのオーバープレゼンスによって摩擦が発生する可能性が高い。このような問題点に対しても対応する準備をしておくことが必要である。

(3) 企業の海外進出の特徴

わが国企業は海外進出にあたって現地からの反発を避けるため合弁方式を優先している。²³⁾ 日本企業は以前から海外進出を合弁方式で行ってきたという経緯があるが、²⁴⁾ 近年特に現地での摩擦を回避する目的で現地の資本参加を求める方式が一般的にとられている。

また本格的な海外生産拡大を支える財務拠点作りとして海外金融子会社を設立する動きが目立っている。日本経済新聞社が東証一部上場クラスの有効企業を対象に調査した結果では、1986年6月時点で海外に金融子会社を持つ企業は合わせて45社に達した²⁵⁾とのことである。しかも1986年1月から6月までの半年間で海外金融子会社設立は16社にのぼっており、1985年よりも倍近いペースで急増している。16社のうち7社がオランダで金融子会社を設立したとのことであるが、これはオランダでは為替管理がほ

19) 日本経済新聞 昭和61年6月7日夕刊
「本田、米でエンジン本格生産——年50万台めざす」

20) 日本経済新聞 昭和61年10月9日朝刊
「車現地生産に追随—素材メーカーも対米進出」

21) 日本経済新聞 昭和61年4月10日朝刊
「自動車部品の系列取引改善を——日米協議で進展なければ MOSS 対象に」

日本経済新聞 昭和61年6月2日朝刊
「日米 MOSS 4テーマ焦点を探る」

22) 日本経済新聞 昭和61年8月11日夕刊
「自動車部品 米国製を本格採用、緩衝器、年30万台分 トヨタ、MOSS に先手」

23) 日本経済新聞 昭和61年8月2日朝刊
「本田 部品会社の米進出促進——摩擦避け合弁方式」

24) わが国企業の海外進出は欧米企業に比べると遅れをとったが、投資受入国の規制強化で資本参加を求められることが多く、従来から合弁方式をとることが多かった。

25) 日本経済新聞 昭和61年7月2日朝刊
「海外金融子会社ラッシュ」

なお海外金融子会社について、次の文献が興味深い。

生方幸夫著『金融子会社—国際財務戦略の中核』
日本経済新聞社、1986年9月

表-8 最近のわが国企業の主な企業買収（日本企業による外国企業の買収）

年 月 日	概 要
84年1月10日	ワコール、米の女性下着大手ティーンフォーム社グループを工場ぐるみ買収
2・2	中塾酢店、米バレンゴ・ワイナリーの食酢部門を買収
2・10	日本電算、米クリーブパックの精密ファン部門を買収
2・23	日立金属、米の電算部品メーカーSMC社買収
2・25	住銀、スイスゴタルド銀行を買収
3・2	カザマスキー、米センチュリーを実質買収
3・8	ミネベア、精密モーターの米V Bユニバーサル・マグネティックス社を買収
5・16	川鉄、米カイザー・スチールを買収
5・16	不二工機、米の合弁会社を買収
8・16	サントリー、米ワインメーカー、4,000万ドルで買収
9・5	イセ食品、ウィーバー社を買収……米東部での販売体制確立
9・5	三井物産、米現地子会社を通じ飼料添加物メーカーを買収
9・14	朝日通商、米の留守番電話会社フォーン・メイト買収
10・3	伊勢化学、旭硝子と共同で、米国ウッドワード社買収、現地でヨードを生産
10・17	東海精機、ライター販売大手の米スクリプト社を買収
10・30	日航開発、NY名門ホテル買収
12・19	三和銀、コンチネンタル銀子会社のリース会社買収
85年1月11日	東京電気、20億でシンガポールの電話会社買収
1・10	藤沢薬、米社を買収……グリコン酸ソーダの販路確保
1・29	ミネベア、米ベアリングメーカーNHBBを買収
2・1	ホソカワミクロン、米社技術部門を買収……65億円以上で
2・2	丸紅、米の鋼材加工会社買収
2・3	クラリオン、米でペイテレビ買収……16億円で引き継ぐ
2・6	ナムコ、米アタリ買収……業務用ビデオゲーム機で海外生産の拠点に
2・13	サントリー、メキシコでりんご酒メーカーを買収
2・19	日東精工、フェアチャイルドから系列会社を買収……米でロボット直接販売
3・8	大日機工、スウェーデン企業買収……東欧向けに拠点、ロボット市場を開拓
5・15	日新製鋼、米の有力電子素材メーカー、シン・シート・メタルズ社を買収
5・16	三和銀、オーストラリアの商銀を買収
5・14	小池酸業と日酸、米BOC社のアロンソン事業部を買収
6・22	川鉄、米シリコンウエハメーカーNBK社を買収
6・27	グラフテック、米専門メーカーを買収……デジタイザー拡張拠点に
7・4	東レ、米PPフィルムメーカー、トレア社を買収
7・5	京樽、米の外食企業買収……西海岸にチェーン展開
7・18	東洋ベ、米5位のベアリングメーカーの2工場と研究施設を買収
7・20	大日本インキ、米アラジン社の貿易部門を買収
7・24	ミネベア、米の電源装置メーカーMLO社を買収
7・25	トヨシマビジネス、米ソフトウェアに資本参加
8・10	大成建設の現法、米V Bに資本参加（50%）、産業廃棄物処理に進出
8・23	旭硝子、米と台湾の合弁会社買収、B管用のガラス生産
8・21	アルプス電気、米アップル工場買収……キーボード生産
9・19	国際テレコメット、米テレコメット買収……日本企業向けサービス拠点に
10・3	日本鋼管、GEのシリコン工場買収に合意
10・5	サントリー、米の水瓶詰業者セントウッド・スプリングウォーター社買収
10・19	ソニー、米でCDで事業強化、ソフト会社を買収
11・5	日本弁管、英最大手を買収……溶接継ぎ手、国際分業へ
12・2	信越化学、米で事業多角化、まず中堅化学を買収……米子会社の財務力生か
86年1月6日	ローム米子会社、エクセル社を買収……メモリー・ICなど強化
1・28	小西六、米社を150億円で買収……OA機器販売へ拠点
2・4	住友石油開発、英北海油田の開発会社買収
2・7	中塾酢店、米東部にも拠点……リンドンビル社を買収
2・11	宝酒造、英スコッチメーカー買収……焼酎ブーム下火で多角化
2・13	日本酸業、米ベンチャーを買収……安定同位元素を輸入
3・18	米パロースのファクシミリ部門、富士通が買収発表
4・16	日東紡、米バイオのICC会社を買収、まず抗血清を製造・販売
4・23	宝酒造、ハワイに生産拠点……現地清酒会社を買収

（資料） NEEDS-IR, 他

（出所） 「M & A（企業買収）の動向と成功の基本条件」『投資月報』日興リサーチセンター 昭和61年8月号。7頁。

とどなく、資金調達にからむ源泉説をとられないという利点があるうえ、低利の短期資金調達手段であるユーロCPを活用できるためである。

近年の加工組立型企業の海外進出を反映して海外金融子会社作りは、電機、自動車、商社などの大手企業を中心に行われている。海外金融子会社の目的は、現地生産のための資金調達、運転資金の供給、為替リスクの管理、資金の効率的な管理運営、税金対策などであるが、耐久消費財を扱う企業の場合には、現地販売会社への販売金融、貿易金融も行なう。企業の財テク意識の高まりという風潮のなかで金融自由化に備えて、本格的な海外活動の一環としての財務拠点作りという点でこれは注目すべき動きである。

わが国企業の海外進出にあたって、近年目立つのは、企業買収の動きが活発なことである。表一8にみるとおり、日本企業による外国企業の買収は大変な活況ぶりである。新規分野への参入や円高・貿易摩擦に対応して海外進出する際の即効薬となるからである。具体的には、企業買収に以下のようなメリットがあるからである。すなわち市場への早期参入、新規参入による摩擦の回避、投資コストの節約、リスク回避と早期戦力化。

日本企業の海外でのこのような買収の動きは、やがて日本国内でも本格的なM&A（合併・買収）時代の到来を不可避にするものとみられる。なぜなら日本国内と海外とで全く企業行動が異なることは考えられないからである。

4. 海外直接投資の問題点

前節において貿易摩擦に対応するためわが国の製造業は加工組立型企業を中心に海外直接投資を推進していることを明らかにした。現在進行中の海外直接投資は、はげしい貿易摩擦と急激な円高への対応という側面が強いために、さまざまな問題を孕みながらも強力に推進されているように見受けられる。しかし海外直接投資が今の困難を打開する万能薬ではあり得ない。海外直接投資が、逆に企業により大きな困難をもたらし、企業が新たな摩擦に直面して苦境に

陥る可能性を無視できない。そこで現下の海外直接投資の主要な問題点を4点に亘って指摘しておくことにする。

(1) 海外直接投資は、本来戦略的決定であって、企業の長期の経営方針に照らして決定が為されるべきものである。たとえ海外への進出動機が貿易摩擦への対応や急激な円高への対処であるにしても、あまりに近視眼的に緊急避難的に海外への進出を決定すると、フェイドアウト（撤退・休眠）の危険が高くなる。

1985年12月に中小企業事業団がアジア地域へ進出したことのある中小企業約700社を対象にアンケート調査を実施しているが、²⁶⁾それによるとフェイドアウトした企業は現地法人側の要因が最も主要なものであって、次いで経済的要因、親会社側の要因が続いている。個別的には、現地パートナーとの考え方の相違が最も頻度の高いフェイドアウト理由となっており、以下順次製品への需要不振、市場調査、フィジビリティ・スタディの不完全・失敗、マーケティング面の問題、競争条件の変化などの理由が頻度の高い順にあげられている。これらのフェイドアウト理由をみて痛感するのは、企業の海外進出にあたっての現地パートナー選びの重要性であり、現地の特性や状況の正しい把握の必要性であり、またフィジビリティ・スタディの²⁷⁾大切さである。総じて事前の綿密な調査と計画、および見通しがいかに重要であることを示しているといつてよい。

通産省が昭和56年に実施した調査によると²⁸⁾、

26) 『NRI Search』1986年6月、Briefing「海外進出中小企業のフェイドアウト事例（アジア編）」40頁。
なお中小企業事業団の調査報告書を読んで纏めた次のものも参考になる。

北川俊光稿「わが国海外進出企業のフェイドアウトについて」

『旬刊経理情報 No. 453』1986年6月1日6月10日合併号。

27) フィジビリティ・スタディについて次のものが参考になる。

「海外進出におけるフィジビリティ・スタディ上、下」

『旬刊経理情報 No. 461, No. 462』1986年9月10日号、9月20日号

28) 通産省産業政策局国際企業課編

『我が国企業の海外事業活動—第10・11回—』

東洋法規出版(株) 昭和58年1月 付表31(221頁)

海外に進出した企業が操業開始後期間損益が黒字になるのに要する年数は、製造業全体でみると、3年未満の企業の割合が38.1%、4～7年が68.3%、8～9年が69.6%、10～13年が79.5%、14～20年が80.6%、21年以上が82.1%である。輸送機械の業種でみると、3年未満で黒字化できる企業の割合は63.2%、4～7年かかるものが69.8%、8～9年が86.7%、10～13年が93.3%である。また電気機械の業種でみると、37.3%の企業が3年未満で黒字化でき、4～7年かかるものが72.2%、8～9年が75.3%、10～13年が80.6%となっている。これらの調査結果は、企業の海外進出は息の長い事業であることを示している。

中小企業事業団の調査結果や通産省の調査結果から明らかなように、企業の海外進出は事前の綿密な計画と調査を必要とするものであり、しかも長期間をかけて事業として育て上げて行くべきものである。緊急避難的に海外へ進出してもよい結果が得られるとは限らないことを肝に銘ずべきである。

(2) 企業の海外進出や部品の海外からの調達に伴って、日本国内での「空洞化」の懸念が強い。空洞化について「製造業全体が国際競争力を失い、海外直接投資等による生産基盤の海外への移転、部品の海外からの調達などによって、重要産業が国内から撤退し、国内には労働生産性の伸びが低く成長性の乏しいといわれるサービス産業だけが残る、一国全体の経済成長率が弱まること」²⁹⁾ という説明があるが、このような事態はアメリカで発生したことである。わが国においても海外直接投資や部品の海外からの調達によってアメリカと同様の事態に落ち入るのではないかと懸念が表明されている。

空洞化を論議する場合、若杉隆平氏がいう³⁰⁾ように産業レベルでの空洞化と企業レベルでの空洞化を区別することが必要である。若杉氏は前者に deindustrialization、後者に hollow を

あてている。製造業の生産基地を国内から海外へ移転することによって国内の製造業が空洞化することを、文字通り hollow といっているわけである。しかしこのような hollow としての空洞化のとらえ方は十分ではない。生産基地の海外への移転による国内での生産能力の低下は確かに由々しい問題であるが、しかし同時にそのことによって企業内に発生する人員の余剰が大問題である。尾崎巖氏は「つきつめていえば、空洞化とは過去に蓄積されてきた技術力の中断と就業構造の崩壊の2点に尽きる」³¹⁾ といっているが、ミクロ・レベルでいうと、企業の生産能力の低下と余剰人員の発生といってよいであろう。

企業の生産能力の低下に対しては、事業の多角化や業種の転換によって新しい生産能力を開発していくことが必要である。また研究開発を推進して新製品・高付加価値製品を開発し、それによって生産能力の低下を補っていく以外に途はない。

第一勧業銀行が一兆円の生産額（昭和55年価格）が何万人の雇用を誘発するかを試算した研究結果がある。³²⁾ それによると、製造業全体で18.2万人の雇用を誘発するという。貿易摩擦の対象業種である輸送機械、電気機械、工作機械をみると、それぞれ19.9万人、18.9万人、19.4万人の雇用誘発効果があるという。国内で新規に投資したら得られるはずの雇用が、海外へ投資することによって失われるだけでなく、現に存在する生産能力の縮小によって企業内で人員の余剰が発生する。余剰人員対策という点からも、雇用を吸収し得る事業の多角化と新製品・高付加価値製品分野の事業展開が焦眉の急となっている。

(3) アジア NICs が資本集約的な産業分野で国際競争力をつけてきている。家庭用機器ではすでに日本とアジア NICs が肩を並べて競争している。その他の製品分野でも一段と競争

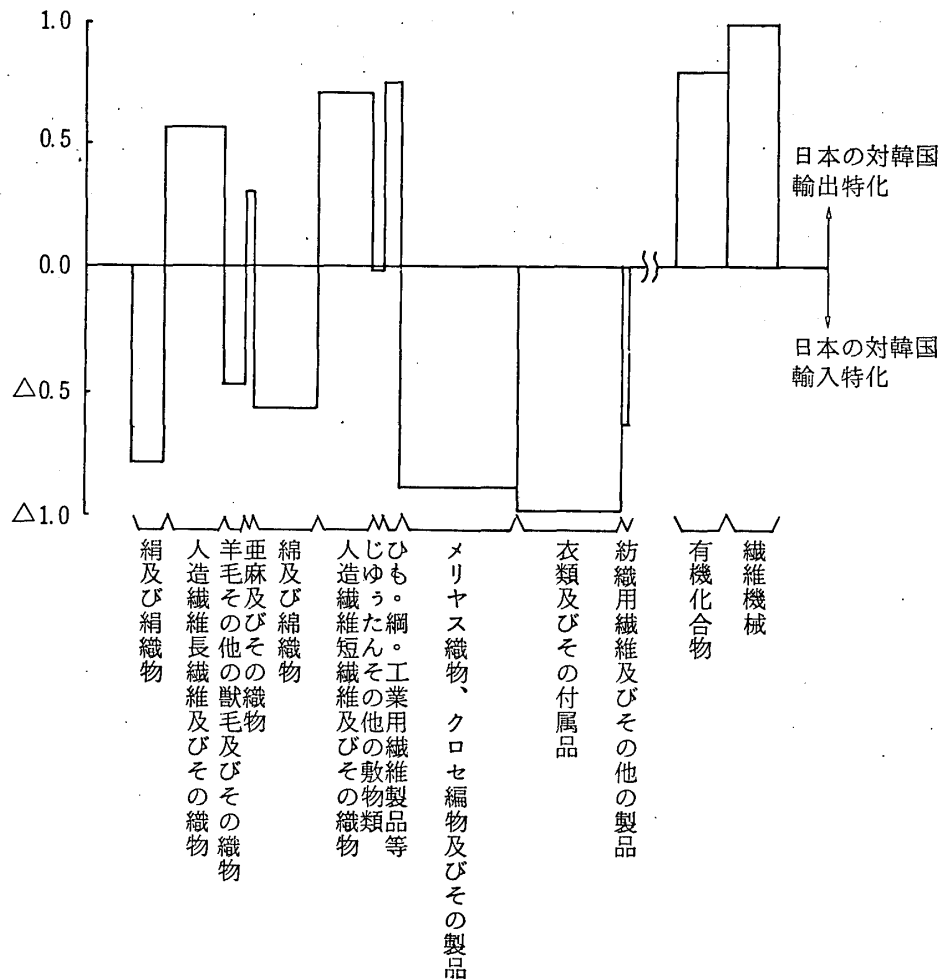
29) 「米国経済の空洞化現象について」『大和銀行経済調査』No. 455, 1986年3月, 3頁。

30) 若杉隆平稿「産業の「空洞化」は到来するか」『経セミ』1987年1月

31) 尾崎 巖稿「産業の空洞化と雇用の将来」『日本労働協会雑誌』No. 331, 1987年1月, 26頁。

32) 「海外直接投資の動向とその影響」『第一勧銀調査季報』1986年11月

図一12 日本と韓国の繊維産業における分業状況（60年）



- (注) 1. 縦軸には、貿易特化指数 $\left(= \frac{\text{日本の韓国への輸出額} - \text{日本の韓国からの輸入額}}{\text{日本の韓国への輸出額} + \text{日本の韓国からの輸入額}} \right)$ を表示した。
これは1に近づくほどわが国の輸出特化、 Δ 1に近づくほどわが国の輸入特化が強いことを示している。
2. 横軸（除く有機化合物、繊維機械）には、全体を100として貿易額の大きさにウェイトを付けて表示した。
- (資料) 日本貿易月表。
- (出所) 「円高の進展と国際分業の動き」『三菱銀行調査』No. 377 昭和61年9月。13頁。

が熾烈になるものとみられるが、国際分業システムをどのように形成していくかが重大な課題である。

現在、部品の海外からの調達動きが活発であるが、これは国際分業システムの形成を促進するであろう。また、例えば松下電器が100ドル以下の製品は海外で生産すると言明しているような企業の分業化の動向が国際分業システムを形成するように作用するであろう。しかし問題はどのように国際分業システムを作り上げていくかにある。製品別分業システムがよいのか、工程別分業システムがよいのか。適切な分業シ

ステムを作り上げていかないと、国際間で摩擦が継続することになりかねない。

基本的には、比較優位の失われたものを譲っていくということになる。しかし1つの産業分野にも分業関係が成立する。例えば繊維産業は、日本の比較優位が失われた分野であるが、それでも図一12にみるように日本と韓国の間で産業内の分業関係が成立しているのである。

(4) 日本企業の海外進出に伴って投資摩擦³³⁾

- 33) 日本経済新聞 昭和61年9月10日、11日、12日朝刊
「くすぶる日米投資摩擦 上、中、下」
日本経済新聞 昭和61年11月14日朝刊
「円高革命4——しのび寄る投資摩擦」

を発生させる可能性が大きい。貿易摩擦では「物」の輸出に重点があったが、これからは海外の日系企業が現地社会で日本式の行動をとることによる文化摩擦が懸念される。この問題は1986年7月14日号の *Business Week* がとりあげたが、自動車の場合のようにワンセットで系列ぐるみ進出することに対してアメリカで不満が表面化している。また大挙して海外進出することによってオーバープレゼンスから現地社会との間で目に見えない形で摩擦が生じつつあるという。日本から進出した企業に対して競合する現地既存企業が反発したり、日本人社員や家族が現地社会であつれきを起こすことも考えられる。

EC においても日本の投資に警戒感がでていくとの報道³⁴⁾がある。EC 内への直接投資は高い水準で EC 産業と溶け込む場合に限って認めるべきだとの声が出ているという。また日本の投資に対して雇用や付加価値を生み、しかも進出先の地元企業に注文がいくことを強く求める動きがあるという。ローカルコンテンツを引き上げたり、行き過ぎた税制優遇、補助交付に枠をはめる動きが強まることが予想されてい

る。

海外での投資摩擦に対して、在外企業協会が日系企業の投資行動指針作りの動きを示している。³⁵⁾ これは今後投資摩擦問題が、日米間、日欧間で新たな火種となる可能性が大きいことを見込めた措置であるものとみられる。

5. おわりに

貿易摩擦への対応から企業は海外直接投資を推進している。しかしそれに伴って現地社会で投資摩擦を引き起こすことが懸念される。摩擦なき海外直接投資を推進する知恵が必要になっていく。

世界の相互依存関係はいっそう深化している。「世界の中の日本を考える懇談会」³⁶⁾ が報告しているように、グローバル・コミュニティ意識が必要である。そしてコミュニティの共同運営の主要な担い手の1つが日本であるとの自覚がわれわれに求められている。日系企業の国際的事業活動はこのような意識の変革を抜きにしてはもはや考えられない段階に達しているのである。

34) 日本経済新聞 昭和61年11月19日 夕刊
「日本の投資に警戒感——EC 企業誘致に統一基準」

35) 日本経済新聞 昭和61年10月10日 朝刊
「海外進出摩擦防げ——在外企業協会指針作り—文化交流など推進」

36) 通産大臣官房企画室編『世界の中の日本を考える』
通産産業調査会、1986年6月。